

інтелектуальна діяльність в тій чи іншій мірі здійснюється на кожному підприємстві, її результати повинні відтворюватися в оцінці сучасного виробництва та фінансовій звітності.

Не викликає сумнівів, що тепер, коли інтелектуальний капітал стає основною рушійною силою суспільства і головним фактором забезпечення прибутковості, надійності й конкурентоздатності підприємства в інформаційно насиченій економіці, важливим завданням керівництва є управління ним. Досягнення економічних успіхів в ринковій діяльності передбачає переорієнтацію концепції управління підприємствами, яка в Україні і досі орієнтована на максимальне використання виробничих потужностей і накопичення матеріальних активів, на усвідомлення керівництвом необхідності формування та розвитку інтелектуального капіталу.

1.Ефремов В.С. Бизнес-системы постиндустриального мира // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №5. – С. 3-24.

2.Иноземцев В.Л. Парадоксы постиндустриальной экономики // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – №3. – С.3-11.

3.Капелюшников Р.И. Теория человеческого капитала // США: экономика, политика, идеология. – М.: Наука, 1983. – №11(287). – С.17-32.

4.Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.-L., Doubleday / Currency, 1997. Copyright - T.A.Stewart, 1997.

Отримано 02.09.2002

УДК 657.1

С.В.МИНУХИН, канд. техн. наук, А.Н.БЕСЕДОВСКИЙ  
Харьковский государственный экономический университет

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Определены виды информации для различных уровней управления предприятием и задачи, решаемые на этих уровнях. Выделены основные направления получения новой информации на предприятии и обобщения первичной учетной информации.

Для улучшения информационного обеспечения всех уровней управления предприятием необходимо особое внимание уделять проблемам организации управленческого учета [1], который является одной из главных подсистем при решении задач эффективного управления.

Задачи управленческого учета на предприятии следующие [2]:

- обеспечение информацией руководителей всех уровней управления, необходимой для текущего планирования, контроля и принятия оперативных управленческих решений;

- формирование информации, которая служит средством внутренней коммуникационной связи между уровнями управления и различными структурными подразделениями одного уровня;
- оперативный контроль и оценка результатов деятельности подразделений и предприятия в целом в достижении его целей;
- перспективное планирование и координация развития предприятия в будущем на основе анализа и оценки фактических результатов деятельности.

В литературе рассматриваются в основном иерархическая, матричная, горизонтальная и смешанная организационные структуры предприятия. Для детализации поставленных нами задач рассмотрим типовую организационную структуру предприятия (рис.1), для которой решаются задачи учета.

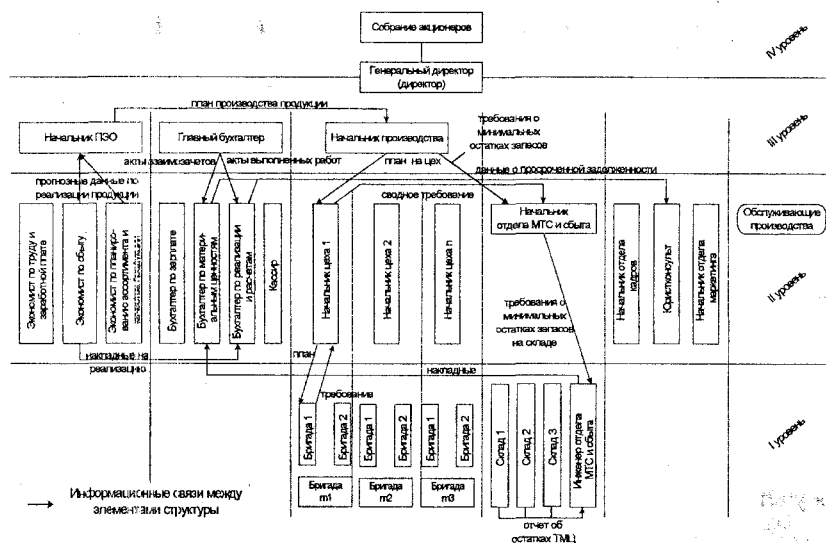


Рис. 1 – Упрощенная иерархическая организационная структура предприятия

Для предложенной организационной структуры выделим задачи для каждого уровня управления (рис.2).

На самом низшем I уровне управления решаются задачи по управлению отдельными аспектами деятельности предприятия и предназначенные для разрешения проблем отдельно взятых структурных подразделений. Основанием для решения той или иной задачи этого уровня служат требования, передаваемые из одного подразделения в

другое по горизонтальным связям внутри предприятия и/или вертикальным, но только до II уровня управления, а также распоряжения, издаваемые руководством предприятия. Так, на этом уровне бригадами должны анализироваться остатки запасов отдельных видов сырья (материалов) в бригаде, план на выпуск изделий и, соответственно, на основе этих данных потребность в том или ином виде запасов (например, на неделю). Эти данные заносятся в требование, которое и служит основанием для получения этих запасов на складе предприятия. Далее на основе этих требований, полученных отделом МТС, отчетах об остатках этих запасов на складах отдела МТС и требований о минимальных остатках запасов на складе инженер отдела МТС выписывает общее требование на необходимые запасы и после подписания его у руководства предприятия получает их у предприятия-поставщика.



Рис. 2 – Состав задач уровней управления предприятием

Таким образом, на этом уровне используется в основном первичная учетная информация, практически не обобщенная.

На следующем II уровне управления решаются задачи, регулирующие работу самого низшего уровня в оргструктуре предприятия и отдельные аспекты деятельности предприятия в целом.

Основанием для решения той или иной задачи служат распоряжения, поступающие от руководства предприятия или подразделения (отдела, службы), состояние на участке работ, за который отвечает лицо, принимающее решение, перечень функций, отраженных в должностной инструкции и др. Так, бухгалтера для своей работы используют данные журнала хозяйственных операций, а также журналов-ордеров, ведомостей аналитического учета, других отчетов для этого уровня (в дальнейшем отчеты, которые будут преимущественно ис-

пользоваться на каком-то уровне, будем называть отчетами  $n$ -го уровня, например, отчеты II уровня).

Для реализации задач, которые решаются на II уровне управления, используется уже обобщенная информация, причем в значительно большем количестве, чем для управления на I уровне, и дополнительная учетная информация. На рис.3 потоки этой дополнительной информации представлены в виде пунктирных, а основной информации — сплошных линий.

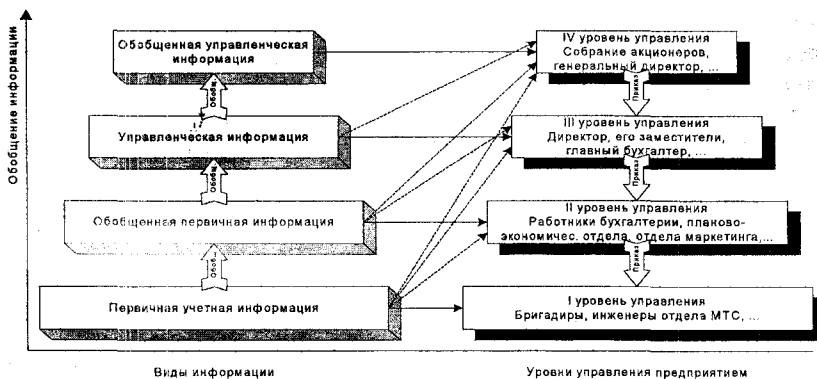


Рис. 3 – Уровни управления предприятием и виды информации для них

Степень обобщения информации на этом уровне незначительная. Большая часть первичной информации здесь не теряется. Направления обобщения (разрезы) могут быть следующие: время осуществления хозяйственной операции, организация (предприятие) или материально-ответственное лицо, вид запасов и т.д.

III уровень управления — это высшее управленческое звено — главный бухгалтер, директор, его заместители и др. Здесь решаются в основном задачи текущего управления деятельностью предприятия.

На III уровне используется информация, обобщенная до такой степени, чтобы была возможность управлять и принимать управленческие решения без большого количества детализированной информации, но в то же время достаточной для принятия соответствующих решений. Один из примеров задач этого уровня — вопрос о необходимости и целесообразности изменения производственной программы предприятия. Для этого отдел маркетинга должен провести соответствующее маркетинговое исследование и представить его результат в виде отчета. Планово-экономический отдел предприятия на основе полученных данных должен провести анализ и сравнить полученные

результаты с текущим состоянием предприятия. После этого на совещании руководство предприятия принимает решение о последующих действиях – изменении производственной программы либо продолжении работы по исследованию рынка и поиску иных путей улучшения состояния предприятия и удовлетворения спроса потребителей.

И, наконец, на IV уровне управлением предприятия занимаются директор, генеральный директор, собрание акционеров. Тут могут решаться задачи по направлениям распределения чистой прибыли, полученной предприятием за прошедший период, определению тактического (стратегического) плана развития предприятия на следующий год (пять, десять лет), размещения производства и т.д. Таким образом, здесь решаются стратегические и тактические задачи предприятия.

Для решения задач этого уровня используется в основном уже не первичная информация, пусть даже достаточно обобщенная, а такая, которую можно определить как обобщенную управленческую информацию. Для получения последней необходим большой объем первичной учетной информации, а также нормативно-справочной и плановой, детализация и анализ составляющих которой не имеют смысла в связи с нецелесообразностью и дороговизной такого анализа.

Степень и направления обобщения информации на каждом из уровней приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Степени обобщения информации

Необобщенная информация		Обобщенная информация (степень обобщения)	
I уровень	II уровень	III уровень	IV уровень
Первичная учетная информация	Обобщенная первичная учетная информация	Управленческая информация	Обобщенная управленческая информация
Первичная информация о хозяйственных операциях предприятия	Степень обобщения: низкая. Направления обобщения: сводные данные по одному (в крайнем случае – двум) из следующих разрезов – время осуществления хозяйственных операций, организация, материально-ответственное лицо, вид запасов и др.	Степень обобщения: средняя. Направления обобщения: агрегирование по двум и более разрезам	Степень обобщения: высокая. Используется информация, агрегированная до уровня абсолютных и относительных показателей деятельности предприятия

На основе данных табл.1 и рис.3 можно сделать вывод, что при переходе информации с одного уровня на другой происходит ее обоб-

шение (по результатам чего составляются новые отчеты), при этом изменяются ее назначение и основные пользователи.

Пример перечня таких документов с внешними потребителями отчетности и получателями отчетов на предприятии приведен в табл.2, 3 соответственно.

Таблица 2 – Внешняя бухгалтерская отчетность предприятия и ее потребители

Виды документов	Данные	Получатели	
		внешние	внутренние
Баланс предприятия	Сводные данные о хозяйственных операциях предприятия за определенный период с начала отчетного года	Органы статистики, ГНАУ, акционеры	Директор, ПЭО
Отчет о финансовых результатах	Сводные данные о результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия за определенный период отчетного года и за соответствующий период прошлого года	Органы статистики, ГНАУ, акционеры	Директор, ПЭО
Отчет о собственном капитале	Сводные данные о состоянии собственного капитала предприятия за отчетный год	Органы статистики, ГНАУ, акционеры	Директор, ПЭО
Отчеты по налогам и внебюджетным платежам	Данные о начислении и уплате соответствующих налогов и внебюджетных платежей, проведенных проверках и уплаченных штрафах по налогам	ГНАУ, органы социального обеспечения	

Таблица 3 – Внутренняя бухгалтерская отчетность предприятия и ее потребители

Виды документов	Данные	Получатели
Ведомости аналитического учета	Данные о дебиторской/кредиторской задолженности, остатках ТМЦ у материально-ответственных лиц (МОЛ)	Главный бухгалтер, бухгалтерия, отдел МТС
Журнал хозяйственных операций	Перечень всех хозяйственных операций предприятия за определенный период	Главный бухгалтер, бухгалтерия
Ведомости по учету основных средств и необоротных материальных активов	Данные об основных средствах (ОС) и необоротных материальных активах (НМА) в разрезе МОЛ и классов (групп) ОС и НМА	Бухгалтерия, МОЛ
Ведомости по учету материальных ценностей и МБП	Данные о материальных ценностях (МЦ), малоценных и быстроизнашивающихся предметов (МБП) в разрезе МОЛ и классов (групп) МЦ и МБП	Бухгалтерия, МОЛ
Оборотно-сальдовая ведомость	Сводные данные по хозяйственным операциям за отчетный месяц	Главный бухгалтер

На основе отчетов, приведенных в табл.2, 3, лица, принимающие решения (ЛПР) предприятия, принимают соответствующие решения. Примеры анализа составляющих документов и задачи, которые встают перед ЛПР, представлены в табл.4.

Таблица 4 – Задачи, решаемые ЛПР, и данные, необходимые им из документов

Документ	ЛПР	Данные	Задача
Баланс предприятия	Директор	Данные по динамике отдельных показателей деятельности предприятия	Формирование различных управленческих решений
	Начальник ПЭО	Все строки отчетности, необходимые для формирования относительных показателей	Формирование относительных показателей, анализ деятельности предприятия
Отчет о финансовых результатах	Директор	Чистая прибыль, доход от производственной деятельности, себестоимость продукции	Анализ абсолютных показателей деятельности предприятия за период
	Начальник ПЭО	Все строки отчетности, необходимые для формирования относительных показателей	Формирование относительных показателей, анализ деятельности предприятия
Ведомости аналитического учета	Главный бухгалтер	Остатки ТМЦ по предприятию  Просроченная дебиторская и кредиторская задолженность	Уменьшение остатков для регулирования налога на прибыль Списание просроченной задолженности
	Бухгалтер	Дебиторская и кредиторская задолженность с датами возникновения	Контроль дебиторской и кредиторской задолженности
	Инженер отдела МТС и сбыта	Остатки ТМЦ (в том числе готовой продукции) на складах предприятия	Контроль остатков и закупка необходимых ТМЦ
Оборотно-сальдовая ведомость	Главный бухгалтер	Формирование баланса, других отчетов	Составление отчетов для внутренних и внешних пользователей
	Бухгалтера	Данные по оборотам и остаткам по отдельным счетам	Сверка данных о задолженности по счетам

Пример формирования отдельных отчетов, описанных в табл.2, 3, приведен на рис.4.

В бухгалтерском учете на основании первичных документов составляют журнал хозяйственных операций, который сложно назвать отчетом, так как он не предоставляется ни ЛПР на предприятии, ни внешним потребителям отчетности предприятия (налоговые органы, органы статистики и др.), однако является одним из ключевых элементов, содержащих большой объем первичной информации, необходи-

мой для деятельности предприятия и в первую очередь работы бухгалтерии (составления разнообразных отчетов).

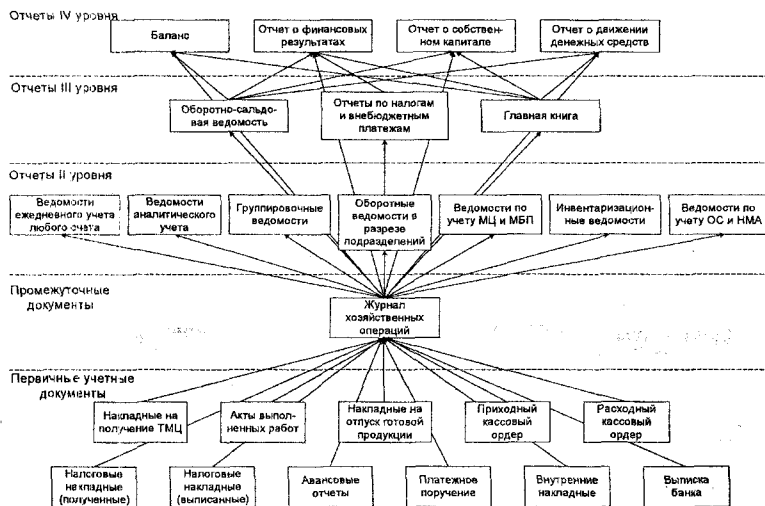


Рис. 4 – Пример формирования отчетов на предприятии

Далее на основе журнала хозяйственных операций составляют отчеты II уровня. После их анализа на основе полученной обобщенной первичной бухгалтерской информации с обязательным добавлением необходимой информации из журнала хозяйственных операций и других документов формируются отчеты III уровня, которые предоставляются уже как внутренним, так и внешним пользователям. И, наконец, на основе всей полученной информации и первичной, полученной, например, из журнала хозяйственных операций, формируются отчеты IV уровня, в которых содержатся как абсолютные показатели деятельности предприятия (баланс предприятия, отчет о финансовых результатах, о собственном капитале и др.), содержащие обобщенную управленческую информацию о деятельности предприятия в целом – об активах, пассивах и результатах деятельности предприятия за определенный период, так и относительные показатели, содержащиеся во внутренней отчетности предприятия (ответственность за формирование такого отчета может лежать, например, на планово-экономическом отделе).

Таким образом, для принятия управленческих решений на предприятии используется большой объем разнообразной информации, которая формируется на основе первичной и обобщенной информации



по следующим направлениям: получение новой информации, необходимой для управления на предприятии и принятия управленческих решений на основе использования существующей информации; получение новой информации на основе использования существующей и дополнительно привлеченной информации (первичной учетной или менее обобщенной информации); формулировка новой на основе обобщения существующей информации.

Примеры получения новой информации по этим направлениям приведены в табл.5.

Таблица 5 – Направления получения новой информации

Существующая информация (документы)	Новая информация на основе существующей информации	Новая информация на основе существующей и дополнительной	Новая информация на основе обобщения существующей информации
Накладная на получение ТМЦ	<ul style="list-style-type: none"> <li>задолженность поставщику за поставленные ТМЦ по накладной</li> <li>количество полученных ТМЦ</li> <li>цена на ТМЦ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>общая задолженность поставщику</li> <li>остаток ТМЦ на складах предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>общее поступление ТМЦ на предприятие</li> <li>поступление ТМЦ на отдельные склады предприятия</li> </ul>
Платежное поручение	<ul style="list-style-type: none"> <li>уменьшение денежных средств на счету</li> <li>уменьшение кредиторской задолженности поставщику</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>увеличение налогового кредита</li> <li>остаток денежных средств на расчетном счете</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>общий расход денежных средств на приобретение ТМЦ, услуги, налоги и др. за период</li> </ul>

Следует отметить, что для получения новой информации на основе дополнительной или обобщения существующей будет использоваться не один документ, а совокупность документов с идентичными характеристиками. Под характеристикой документа в данном случае будем понимать его назначение (накладная, платежное поручение и др.), состояние (проведенные документы, а не аннулированные) и отнесение к определенному промежутку времени (день, неделя, месяц и т.д.).

Таким образом, в статье рассмотрены информационные аспекты управленческого учета на предприятии, а именно виды информации, которые используются на всех уровнях управления, способы получения новой информации и степени обобщения существующей первичной учетной информации. Дальнейшие исследования по данному вопросу могут относиться к операциям в сфере логистики, маркетинга,

т.е. непроизводственных аспектов деятельности предприятия. Кроме того, дальнейшей детализации и анализа требуют и производственные аспекты, в частности, соотношение регламентной и дополнительной информации, временные циклы в подаче этой информации лицу, принимающему решения на предприятии. При этом необходимо разделить всю функциональную информацию на предприятии на информацию для всех — нормативно-справочная информация по различным аспектам деятельности и информацию для конкретных ЛПР — первичная учетная и обобщенная до определенной степени информация.

1. Минухин С.В., Беседовский А.Н. О реализации задач управленческого учета на организационной структуре предприятия // Вісник ХДЕУ. — 2001. — № 3. — С. 99 — 103.

2. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 350 с.

*Получено 14.06.2002*

УДК 658.014.1

А.П.КИСЬ

*Харьковский государственный экономический университет*

### **ФОРМУЛИРОВАНИЕ ГЛАВНОЙ ЦЕЛИ КАК БАЗОВАЯ ПРОЦЕДУРА МЕТОДОЛОГИИ ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Исследуются подходы к формулированию генеральной цели предприятия, анализируется влияние различных субъектов рынка на процесс выработки основных ориентиров предприятия.

Среди ученых нет единого мнения в определении главной цели предприятия — его миссии. В настоящее время существуют два основных подхода к решению этого вопроса. Первый подход заключается в том, что миссия формулируется на основе определения места предприятия на рынке. Иначе говоря, это производство определенных товаров или услуг, ориентированных на определенные сегменты рынка. Сторонники такого подхода предостерегают от выбора узкой миссии максимизации прибыли, которой придерживаются многие предприниматели, и высказывают мнение, что прибыль лишь обеспечивает достижение поставленной цели и если предприниматель служит обществу, удовлетворяя его потребности, то прибыль он непременно получит. Таким образом утверждается, что генеральную цель компании определяют интересы потребителей. Другой подход к формулированию генеральной цели предприятия состоит в том, что главным критерием деятельности предприятия является получение дохода на вложенный труд и капитал. Сторонники этого подхода считают, что миссия, сформулированная приведенным выше образом, имеет скорее декларативный